BILANCIO D'ESERCIZIO 2000

RELAZIONE
DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

la Biennale di Venezia

Relazione degli Amministratori

al Bilancio d'esercizio al 31.XII.2000

Anche l'anno 2000 segna un ulteriore avanzamento nella attuazione degli obiettivi della Biennale e nella realizzazione delle premesse necessarie per poterli conseguire in sempre maggior misura.

La Biennale svolge le proprie attività con continuità. Per riconquistare il primato nel campo delle grandi esposizioni era necessaria una grande espansione attraverso la realizzazione di nuovi siti tra loro diversificati. Il primato della Biennale richiedeva una sua capacità di accoglimento delle diverse espressioni individuali degli artisti del mondo; questo innanzitutto ad essa è chiesto, più che gerarchizzare le espressioni artistiche per scuole, correnti o movimenti. Da qui la scelta per la riqualificazione dei nuovi spazi dell'Arsenale da aggiungere a quelli tradizionali.

Per quanto riguarda l'attività di Danza, Musica e Teatro, la creazione di tre spazi nuovi e la realizzazione di una struttura unitaria per l'organizzazione dei tre settori si presentava come la necessaria premessa per lo sviluppo in via permanente dell'attività di questi settori e per accrescere la capacità di progettazione e di promozione della nuova creatività.

Anche per il settore Cinema la riqualificazione organizzativa appariva premessa per poter impostare ulteriori sviluppi dell'iniziativa della Biennale.

L'Archivio Storico con i suoi ben noti problemi sia per quanto riguarda la sede, sia per quanto riguarda lo stato dei fondi ha reso necessaria la definizione del progetto speciale che lo riguarda, la cui attuazione comporterà un periodo pluriennale con l'obiettivo della digitalizzazione, della riclassificazione dei suoi fondi e la riqualificazione dei suoi rapporti con l'esterno.

La Biennale risulta dunque impegnata attivamente e consegue efficaci risultati nei diversi campi di propria competenza. La riqualificazione degli spazi e dell'organizzazione oltre a consentire nuove condizioni operative ai Direttori Artistici, consente anche di progettare e di svolgere attività e progetti interdisciplinari.

L'anno 2000 si è caratterizzato per alcune importanti innovazioni per quanto riguarda il rapporto di lavoro con i dipendenti, l'organizzazione e la valorizzazione delle risorse interne e la gestione delle risorse acquisite all'esterno.

In data 21 febbraio 2000 è stato firmato il contratto integrativo per i dipendenti nell'ambito del contratto collettivo di lavoro del settore terziario. L'importante innovazione dell'adozione del contratto del settore privato (al momento La Biennale risulta essere l'unica fondazione ad avere realizzato questa innovazione) ha consentito una serie di ulteriori innovazioni, verso la razionalizzazione di tutti i restanti rapporti di lavoro. Come noto, La Biennale si avvale in misura assai consistente di apporti esterni temporanei,

L'Amministrazione della Biennale si è attivata per favorire insieme ad altre istituzioni (per esempio Prefettura, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, enti locali, ecc.) i passaggi di chi aveva optato in tal senso.

Il mutamento formale e giuridico nei rapporti di lavoro è stato affiancato da profondi mutamenti nell'organizzazione e sulle modalità con cui sono intrattenuti i rapporti di lavoro. Il 2000 è stato un anno in cui si è molto investito nella messa a punto di un sistema e di una cultura volti a valorizzare e incentivare la professionalità. L'organizzazione in senso più strettamente schematico è stata ridisegnata sulla base dell'identificazione di unità in grado di esercitare funzioni complete, coordinate dal Coordinatore Generale, piuttosto che non sulla base di schemi rigidi gerarchico-burocratici. La modifica del contratto di lavoro ha comportato una ricollocazione di personale dalle vecchie qualifiche alle nuove; sono stati effettuati aggiustamenti nelle posizioni che tenevano conto della tipologia delle funzioni svolte. Il costo nell'adozione del nuovo contratto in termini di spesa corrente è stato relativamente contenuto. Significativo è stato l'adeguamento una tantum al fondo TFR, commisurabile in circa 570 milioni, conseguente la diversa impostazione che sul trattamento di quiescenza sussiste nel contratto privato rispetto al contratto pubblicistico presente.

L'adozione dei contratti di lavoro dipendente diretto a tempo determinato determina un parziale, contenuto aumento di costo interno, recuperabile a fronte di una maggiore efficienza consentita dalla migliore

programmazione. Nei casi poi in cui il rapporto diretto abbia sostituito l'appalto di servizio, le remunerazioni percepite dai dipendenti sono maggiori, a parità di costo per La Biennale, con netto beneficio in termini di efficienza e qualità dei servizi prestati. Come detto sono stati effettuati interventi per la definizione di programmi di formazione e ridefinizione delle procedure interne, così come sono stati messi a punto nuovi servizi informatici, sempre in relazione alle necessità poste dalle nuove procedure; il tutto volto alla realizzazione di un sistema efficiente che consenta di superare le difficoltà del passato.

Coerentemente con una esplicita strategia di sviluppo delle risorse umane e di evoluzione della cultura organizzativa, La Biennale si è dotata di un piano organico complessivo per la gestione del capitale umano. Politica retributiva, di incentivazione e motivazione, inquadramenti, ruoli organizzativi, sentieri di carriera e modalità di incremento delle competenze e delle professionalità sono stati inseriti in un quadro organico e coerente. L'investimento in risorse umane ha avuto caratteri tangibili con un significativo ciclo di formazione interna, centrato sui temi del comportamento organizzativo, del lavoro di gruppo e dell'uso di strumenti di informatica personale e di Internet, svoltosi da ottobre a dicembre 2000. Importanti effetti di diffusione formativa sul territorio sono stati conseguiti ospitando nel corso del 2000 venti stagisti per significativi periodi di esperienza.

in relazione alla "stagionalità" delle proprie attività, per la durata necessaria alla loro progettazione e al loro completamento. Era consuetudine, sussistendo un contratto di lavoro nell'ambito del Parastato, adottare in via esclusiva la formula contrattuale della collaborazione coordinata e continuativa. L'adozione del contratto collettivo privato ha portato ad un generale ridisegno con maggiore diffusione del contratto di lavoro dipendente a tempo determinato, con conseguente anche maggiore trasparenza ed equità.

Siffatta forma di contratto individuale è stata estesa anche ad attività di servizio tradizionalmente appaltate. Tale, ad esempio, il caso della guardiania, attività assai rilevante per le implicazioni sulla sicurezza, e sulla qualità dei rapporti con il pubblico. La diffusione del contratto individuale di lavoro dipendente a tempo determinato si è accompagnata a processi di formazione mirati: ad esempio, nel caso della guardiania, si sono avuti complessivamente 118 dipendenti temporanei ai quali sono stati offerti momenti di formazione anche per la gestione dell'emergenza.

La sottoscrizione dell'integrativo nel nuovo Contratto Collettivo di Lavoro ha segnato la scadenza prevista dalla legge per i dipendenti che desideravano restare nella Pubblica Amministrazione. Nel corso del 2000 si sono trasferiti 7 dipendenti. Complessivamente al 31 dicembre 2000 erano transitati ad altra Amministrazione 16 dipendenti, mentre altri 2 dipendenti erano in attesa di accoglimento della loro richiesta.

Il processo di cambiamento ed evoluzione organizzativa, a partire dalle stime di dimensionamento elaborate in fase di progettazione ha inoltre condotto a parziale sostituzione dei dipendenti trasmigrati ad altre pubbliche amministrazioni, con nuove assunzioni tramite l'inserimento di 13 giovani che a vario titolo già collaboravano con La Biennale. In tal senso si è perseguito l'obiettivo di un turn-over complessivo delle risorse umane impiegate, coerente con l'esigenza di assicurare adeguati valori e responsabilità.

In un contesto nel quale le procedure di pianificazione e controllo hanno condotto ad una sostanziale affidabilità del processo di elaborazione del budget, esecuzione e controllo economico (con le sole eccezioni, per motivi contingenti, della 7° Mostra Internazionale di Architettura), è stato completato il disegno organizzativo con l'attivazione del servizio controllo di gestione.

Nel corso dell'anno sono stati realizzati ulteriori, importanti interventi sui siti. In particolare sono stati realizzati interventi nell'ambito dell'Arsenale che hanno portato al miglioramento delle strutture di servizio, al completamento della zona restaurata tra le Artiglierie e le Corderie ed al completamento del restauro dell'edificio detto le Tese. E' stato realizzato il nuovo Teatro Piccolo Arsenale, all'interno dell'edificio Ex Cinema Arsenale. Sono state acquisite strutture tecniche sia per il Teatro Piccolo Arsenale, sia per il Teatro alle Tese, destinato anch'esso ad attività inerenti i settori Danza,

Musica e Teatro. Questi due nuovi spazi teatrali si sono affiancati al Teatro Verde, restaurato lo scorso anno. Trattasi di due unità di carattere e destinazione diversa: la prima possiede platea di 350 posti circa e palcoscenico fisso di notevoli dimensioni, tali da consentire la messa a punto di spettacoli ripetibili in teatri più grandi. La seconda, le Tese, si presenta come spazio libero, attrezzato con strutture mobili, con funzioni quindi di laboratorio per le sperimentazioni.

Complessivamente, nel corso dell'anno, sono stati realizzati nei siti interventi per circa £ 7,8 miliardi, comprensivi degli oneri di progettazione ed amministrativi, spesati a valere su mutui concessi ai sensi della legge 3.8.1998, nr. 295 recante "disposizioni per il finanziamento di interventi e opere di interesse pubblico" per la salvaguardia di Venezia.

Nell'anno 2000 è stata perfezionata tra La Biennale e il Demanio la concessione degli spazi dell'Arsenale compresi tra le Corderie e le Tese delle Vergini con l'aggiunta del Teatro Piccolo Arsenale per un periodo di concessione previsto per sei anni rinnovabili, a fronte di impegni della Biennale di realizzare interventi di riqualificazione e ristrutturazione comprendendo quelli già effettuati nel corso del biennio 1999-2000.

Alla dilatazione degli spazi disponibili per le manifestazioni di architettura ed arti visive ed alla realizzazione di nuove strutture indispensabili allo svolgimento delle attività dei settori Danza, Musica e Teatro si sono affiancati miglioramenti nelle strutture per il settore Cinema,

consentiti anche da una maggiore disponibilità di spazio nell'edificio del Casinò, conseguente alla nuova dislocazione del Casinò stesso. Per quanto riguarda la sede degli uffici è stato perfezionato l'accordo con le Poste Italiane per accogliere gli uffici della Biennale a condizioni, almeno per un biennio, molto agevolate (l'onere, in questa forma ridotta, sarà comunque rimborsato dall'amministrazione comunale).

Per quanto riguarda l'Asac, è stato messo a punto in via definitiva il progetto di rilocalizzazione dei fondi per consentire la realizzazione dei lavori previsti a Ca' Corner. Sono stati avviati gli spostamenti conseguenti. Per quanto riguarda l'Archivio nella seconda metà dell'anno, è stato messo a punto un progetto di digitalizzazione e riclassificazione del patrimonio Asac di cui è stata avviata la realizzazione di un prototipo. Il progetto prevede un lavoro almeno pluriennale, per oneri complessivi pari a circa 4,5 miliardi. Si prevede di spesare almeno le sue prime fasi con contributo concesso dallo Stato ai sensi dell'art. 3 legge 21.12.99 nr. 513 e D.M. 25.10.2000. La ricollocazione dei beni e dei fondi in funzione dei lavori di restauro e l'avvio del programma di digitalizzazione e riclassificazione rappresentano due punti cardine di quell'intervento sull'Asac che non può che assumere, nella fase attuale, le caratteristiche di un vero e proprio progetto speciale. Nel corso del 2000 il funzionamento dell'Asac ha assorbito una somma complessiva pari a £ 1.096.404.805. L'evoluzione programmata per l'Asac si

ricollega in parte significativa all'evoluzione che subiranno i nuovi sistemi di comunicazione.

La Biennale ha realizzato importanti investimenti nella realizzazione di un sito web che proprio nel 2000 ha dato i suoi primi importanti risultati. Arricchito del progetto che il settore architettura ha sviluppato per la mostra *Expo on line* e del continuo miglioramento dell'informazione al pubblico è giunto ad un numero di accessi piuttosto significativo nel mese di settembre. L'adozione del sito web quale necessario strumento di collegamento con l'esterno di per sé porta a profonde innovazioni sia nella comunicazione, sia nella gestione e programmazione delle attività e nelle modalità di operare dell'intera Biennale. Il sito è in continua evoluzione, come costante è l'impegno per il suo arricchimento. Le connessioni con gli altri siti consentono di dilatare l'area dei possibili contatti, obiettivo importante in questa fase di sviluppo. L'evoluzione del sito insieme all'evoluzione della digitalizzazione e riclassificazione dell'Asac possono dischiudere in prospettiva importanti iniziative nel campo della documentazione nell'arte contemporanea.

Tutta l'attività corrente è stata nel frattempo oggetto di documentazione anche grazie ai rapporti convenzionali instaurati con Raisat e Telepiù.

Sono stati stipulati protocolli d'intesa con l'Istituto Universitario di Architettura e con l'Università Ca' Foscari con i quali si prevede in

particolare la possibilità di stages e corsi di formazione per giovani studenti. Nell'ambito di tale convenzione è stata prevista una ricerca con studiosi di Ca' Foscari sull'indotto economico della Biennale nell'area veneziana i cui risultati emergeranno via via nel corso del 2001.

Nel 2000 è stata tenuta la 7° Mostra Internazionale di Architettura, affiancata dalle ricordate iniziative via Internet. Oltre alla 57° Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica, il settore Cinema ha prodotto la retrospettiva "La meticcia di fuoco" sui Balcani. I settori Danza, Musica e Teatro hanno realizzato un programma che ha previsto 35 spettacoli (per 63 repliche) al cui interno sono accresciuti gli impegni diretti aventi carattere laboratoriale. L'Accademia di Danza ha proseguito il suo importante lavoro formando nuovi giovani utilizzati poi nelle produzioni originali. Si sono avviate coproduzioni e nuovi rapporti con altre istituzioni che hanno consentito accordi per la diffusione in altre sedi dei lavori nati presso La Biennale.

Come si è detto si è consolidata la struttura organizzativa interna di gestione unitaria del settore Danza, Musica e Teatro.

Al termine della 7° Mostra Internazionale di Architettura, il Consiglio di Amministrazione ha interrotto i rapporti con il Direttore Massimiliano Fuksas.

Nel corso dell'anno si sono sviluppati attività miranti da un lato ad una nuova organizzazione e definizione del relativo progetto artistico,

dall'altro alla realizzazione della 49° Esposizione Internazionale d'Arte prevista nel 2001.

In netto miglioramento sono anche le attività di comunicazione. A titolo di esempio nel corso del 2000 si individuano 2542 presenze sulla stampa italiana e 1985 presenze sulla stampa estera, per un totale di circa 8000 ritagli stampa.

Il Conto Economico chiude con un risultato di lire 601.221.

Le entrate da contributi sono state in totale pari a £ 34.505.516.840. Le entrate proprie sono risultate complessivamente pari a £ 4.789.521.153, inferiori a quelle dello scorso anno in relazione essenzialmente al minore afflusso di pubblico che caratterizza la Mostra di Architettura rispetto all'Esposizione Internazionale d'Arte. Va tenuto presente che quest'ultima cifra sottostima gli apporti economici di soggetti terzi, in particolare degli sponsors. Si riferisce infatti ai corrispettivi che vengono contabilizzati in quanto erogati direttamente dalla Biennale. Ad essi si affiancano le forme indirette di sponsorship: le forniture dirette al pubblico di servizi da parte dello sponsor e le forniture di materiali e servizi ceduti a condizioni particolarmente favorevoli, in cambio di possibilità di comunicazione. Da un sommario calcolo riferito all'esercizio scorso, il valore economico di questa componente indiretta può essere stimato in circa £ 2.300.000.000.

Nell'esercizio 2000 sono intervenuti mutamenti che hanno portato all'emergere di oneri una tantum; tale è il caso già richiamato dell'adeguamento del fondo TFR, conseguente l'adozione del nuovo CCNL. Si è ritenuto di dover mettere integralmente a carico dell'esercizio l'intera somma relativa (570 milioni circa) volendosi procedere immediatamente ad integrare il fondo al suo livello adeguato.

Se il 1999 si caratterizzò per alcune importanti spese per investimenti in materiali ed attrezzature per gli allestimenti, per i quali vengono effettuati i relativi ammortamenti, il 2000 si è caratterizzato maggiormente per spese di investimento in beni immateriali, dei quali il conto economico registra gli ammortamenti effettuati secondo criteri standard. Complessivamente gli ammortamenti dei beni da ammortizzare e la cui quota è a carico del margine lordo di gestione, sono ammontati a £ 1.668.771.343. Residuano da ammortizzare immobilizzazioni per £ 12.239.227.344 di cui 3.487.625.394 relativi all'investimento del secondo mutuo.

Si è ritenuto, rispetto al bilancio dell'esercizio precedente, di riportare a carico del 2001 alcuni dei costi ordinari relativi alla messa a punto di eventi che troveranno la loro realizzazione nel 2001.

La più elevata posizione debitoria a breve è connessa essenzialmente a spostamenti temporali di incassi esigibili (dalla Pubblica Amministrazione) e ad anticipati pagamenti per interventi sui siti in attesa della stipula dei mutui a valere su stanziamenti pubblici.

Nel formare il Conto Economico del 2000 si è preso atto che il programma relativo alla conservazione dell'Archivio Storico, per il quale al termine dell'esercizio 1999 era stata accantonata la somma di lire 1120 miliardi, potrà essere finanziato, come si è più sopra ricordato, da un contributo specifico ex art. 3 legge 21.12.99 nr. 513 e D.M. 25.10.2000. Si è potuto quindi recuperare in entrata la somma di lire 914 milioni, ovvero la parte non spesa di tale onere.

Per quanto riguarda il patrimonio, in relazione anche a quanto detto dal Consiglio di Amministrazione nella sua relazione al precedente bilancio, i periti hanno ripreso in esame il criterio di valutazione per il cosiddetto patrimonio artistico. Nella valutazione precedente, in relazione alla mancata verifica dei titoli di proprietà, la commissione aveva applicato al patrimonio artistico un valore zero. Richiamata la circostanza che compito della Commissione sia valutare il patrimonio, mentre è dell'Amministrazione il giudizio su eventuali misure prudenziali in relazione allo stato giuridico dei beni archiviati, si sta procedendo alla esplicitazione di tale valore. Dovranno essere completati esami sulla posizione giuridica dei beni e quindi sull'entità da iscrivere sul bilancio patrimoniale.

Il patrimonio iscritto a libro sottovaluta il valore del patrimonio cui si perverrebbe applicando i criteri usati dai periti alla situazione del 31.XII.2000.

Più in generale per quanto riguarda il patrimonio ed i meccanismi previsti per eventuali nuovi partecipanti, vale quanto già espresso in relazione al bilancio lo scorso anno. Nella conclusione che allora si esplicitò si disse che, prima di poter anche solo esaminare l'ingresso di nuovi soggetti, appariva imprenscindibile un intervento legislativo atto a creare le premesse per la completezza e la coerenza dell'ordinamento.

Il cadere della Legislatura ha impedito di proseguire nell'individuazione di modalità per la promozione di questo intervento. Sussistono pertanto quelle "incongruenze" e incompletezze che hanno portato già l'anno scorso a formulare tale imprenscindibile esigenza.

Esse sono:

a) che La Biennale, pur definita fondazione, non è stata dotata di patrimonio capace di produrre un reddito per lo svolgimento della propria attività (il patrimonio è costituito da beni immateriali inalienabili o da beni che semmai richiedono un reddito per sostenere i costi di conservazione), il che comporta anche la non confrontabilità tra il patrimonio apportato dai nuovi subentranti e il patrimonio in essere;

b) che la mancata previsione di una separazione tra patrimonio e capitale (capitale componente fissa e patrimonio componente variabile in relazione all'andamento della Società) rende inapplicabile le normative sui partecipanti previste dal Codice Civile. In ogni caso, anche ove fosse introdotta questa differenziazione sarebbe necessario esplicitare una vera

e propria disciplina speciale che, in coerenza con le disposizioni "speciali" sui partecipanti, disciplini in particolare l'esercizio di alcuni fondamentali diritti dei partecipanti terzi, quali ad esempio il diritto a vedersi offerta una quota pari alla propria posizione relativa negli aumenti di capitale, l'espressione della volontà dei partecipanti terzi per l'effettuazione di successivi aumenti di capitale riservati ai nuovi entranti, i diritti di recesso, i vincoli, i diritti e le procedure nel caso in cui vengano a cambiare le caratteristiche dei partecipanti rispetto alle condizioni di ammissibilità. L'eventuale nuovo intervento legislativo che potrebbe essere assai contenuto e riguardare pochi punti della legge, rinviando con opportuna previsione allo statuto la speciale disciplina, potrebbe essere eventualmente affiancato da ulteriori modifiche su altri aspetti che l'esperienza compiuta può suggerire.

In ogni caso appare opportuno che sia estesa alla Biennale la previsione introdotta nel caso di altre fondazioni (enti lirici) e, cioè, la possibilità offerta di presenze temporanee nel CdA in relazione ad impegni pluriennali di soggetti "privati" ad erogare contributi annui. Tale innovazione appare necessaria anche per consentire alla Biennale una ulteriore possibilità di applicazione dei benefici fiscali sui contributi di terzi offerti dal nuovo dispositivo.

Va comunque detto che si dimostrano particolarmente efficaci, ai fini del sostegno delle attività, i rapporti con i privati nelle forme di accordi di sponsorship, sviluppati spesso in vere e proprie partnership, per scopi delimitati, nei quali sono definiti in piena trasparenza gli impegni reciproci.

Gli importanti risultati conseguiti nel 2000, compresa la programmazione e l'avvio dell'attività del 2001, sono stati resi possibili dall'impegno di quanti operano nella Biennale cui va il nostro ringraziamento.

Esso va poi esteso a quelle istituzioni dello Stato (Marina Militare, Demanio, Sovrintendenza ai Beni Ambientali ed Architettonici) e alle istituzioni locali e a tutte quelle con cui La Biennale intrattiene rapporti.

Per il Consiglio d'Amministrazione

Paolo Baratta

